

Université de Montréal

Le style de gestion du personnel comme déterminant des
comportements antisociaux observés au travail

par

Philippe LeBrock

Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.) en psychologie

Décembre 2003

© Philippe LeBrock, 2003



BF
22
UB
2004
V.021

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le style de gestion du personnel comme déterminant des
comportements antisociaux observés au travail

présenté par :

Philippe LeBrock

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

..... Luc Brunet, Ph.D.
président-rapporteur

..... André Savoie, Ph.D.
directeur de recherche

..... François Chiocchio, Ph.D.
membre du jury

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette étude est d'investiguer la capacité prédictive du style de gestion du personnel (SGP) dans la prolifération des comportements antisociaux au travail (CAAT). Cette étude vise également à vérifier les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés pour la recherche. Les données proviennent d'un échantillon de 252 participants oeuvrant au sein d'une unité administrative de la fonction publique québécoise. Des analyses corrélationnelles et de régressions multiples ont mis en évidence que la flexibilité et l'équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF) ainsi que l'impartialité et l'utilisation souple du statut (IUSS) sont les meilleures variables prévisionnelles des CAAT. De plus, des analyses factorielles exploratoires de type hiérarchique ont démontré la validité des construits sous-jacents aux concepts mesurés. Les résultats et les limites de l'étude sont exposés et des pistes de recherches futures sont suggérées.

Mots clés : *Analyses factorielles de type hiérarchique*
Comportements antisociaux au travail
Organisation
Style de gestion du personnel
Validité de construit

ABSTRACT

The main goal of this study is to investigate the predictive capacity of the *personnel management style* in the proliferation of *antisocial workplace behaviors*. This study also aims at verifying the psychometric properties of the instruments used in the research. Data originates from a sample same of 252 participants working in an administrative unit of Quebec's public office. Correlation analysis and multiple regression analysis evidenced that *flexibility and equity in the use of formal power* as well as *impartiality and flexible use of status* are the best predictors of antisocial workplace behaviors. Also, exploratory hierarchical factor analysis provided further evidence concerning the validity of the constructs underlying the measured concepts. The study's results and limits are exposed and directions for future research are suggested.

Key words: *Antisocial workplace behavior*
 Construct validity
 Hierarchical factor analysis
 Organization
 Personnel management style

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
ABSTRACT	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
DÉDICACE	xi
REMERCIEMENTS	xii
INTRODUCTION	1
FONDEMENT THÉORIQUE	2
Introduction critique sur le leadership	2
Comment définir le leadership?	3
Leadership ou gestion?	4
Positionnement du SGP : aperçu sur les théories du leadership	4
Le style de gestion du personnel (SGP) de Bordeleau (1977)	6
Les comportements antisociaux au travail (CAAT) : une introduction sur le sujet	10
Les définitions se rapportant aux CAAT	11
Les CAAT dans la présente étude : définition et opérationnalisation	12
La structure multidimensionnelle des comportements antisociaux au travail	13
Les comportements illicites liés à la gestion et les CAAT	15
MÉTHODOLOGIE	17
Participants	17
Déroutement	19
Mesures	19
Variable indépendante	19
Variable dépendante	20

RÉSULTATS	21
Analyses préliminaires	22
La réduction de l'information	22
Analyses factorielles sur le SGP	23
Analyses factorielles sur les CAAT	28
Les analyses de cohérence interne (alpha de Cronbach)	31
Présentation du modèle d'analyse permettant de vérifier les relations entre le SGP et Les CAAT	31
Les analyses corrélationnelles	34
Les analyses de régressions multiples	35
Le test a posteriori du facteur unique de <i>Harmann</i>	37
 DISCUSSION	 38
Liens entre le SGP et les CAAT	38
Validation factorielle du SGP et des CAAT	40
limites de l'étude et avenues de recherches futures	41
 CONCLUSION	 43
 RÉFÉRENCES	 44
 ANNEXES	
Questionnaire du style de gestion du personnel	57
Questionnaire des comportements antisociaux au travail	62

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon	18
Tableau 2 :	Analyse factorielle de premier ordre sur le SGP	25
Tableau 3 :	Analyse factorielle de deuxième ordre sur le SGP	27
Tableau 4 :	Analyse factorielle de troisième ordre sur le SGP	27
Tableau 5 :	Analyse factorielle de premier ordre sur les CAAT	29
Tableau 6 :	Analyse factorielle de deuxième ordre sur les CAAT	30
Tableau 7 :	Analyse factorielle de troisième ordre sur les CAAT	31
Tableau 8 :	Moyennes, écarts-types, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélations	33
Tableau 9 :	Analyse de régression multiple pour les variables de deuxième ordre	36
Tableau 10 :	Analyses de régressions multiples pour les variables de premier ordre	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Représentation schématique du modèle théorique de Bordeleau (1977)	9
Figure 2 :	Représentation schématique du modèle théorique des CAAT proposé par Sackett et DeVore (2001)	14
Figure 3 :	Représentation schématique du modèle d'analyse utilisé afin de vérifier les relations entre le SGP et les CAAT	32

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AIP :	Atteinte à l'intégrité psychologique
BIEN :	Bienveillance envers les employés
BPSU :	Bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés
CAAT :	Comportements antisociaux au travail
CMTS :	Connaissance minimale du travail des subordonnés
COMP :	Compétence professionnelle
CRP :	Coaching relié à la profession des employés
DE :	Développement des employés
DP :	Déviance politique
FACAU :	Facteur de l'exercice souple de l'autorité
FACEQ :	Facteur de l'équité
FACRI :	Facteur des relations interpersonnelles avec les subordonnés
FEUPF :	Flexibilité et équité dans l'utilisation du pouvoir formel
GLOBAL :	Facteur générique du style de gestion du personnel
IDSU :	Intérêt pour le développement des subordonnés
IPRIE :	Implication dans la profession et les relations interpersonnelles des employés
IUSS :	Impartialité et utilisation souple du statut
IVO :	Irrespect envers la vie organisationnelle
LBDQ :	Leadership behavior description questionnaire
MEI :	Malveillance envers les individus
NO :	Négligence occupationnelle

ODTE :	Ouverture à la discussion et au travail en équipe
RA :	Relations amicales
RASU :	Relations amicales avec les subordonnés
RO :	Retrait lié à l'occupation
RSTR :	Relations de support au travail
SBDQ :	Supervisory behavior description questionnaire
SCF :	Surveillance et contrôle flexible
SGP :	Style de gestion du personnel
SO:	Support et ouverture envers les employés
SOIM :	Souci d'impartialité
ULS :	Unweighted Least Squares
USST :	Utilisation souple du statut
UTTFP :	Utilisation du temps de travail à des fins personnelles

DÉDICACE

À mes parents

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, le Ph.D. André Savoie, qui a su me garder motivé tout au long de la rédaction de ce mémoire. Ses conseils, sa disponibilité et surtout son humour ont fait la différence.

Je désire également remercier mes parents, Guy et Pierrette, pour leur support inconditionnel tout au long de mes études au M.Sc.

Je tiens aussi à remercier mes collègues du « labo » de psychologie du travail et des organisations. Leurs encouragements continuels m'ont grandement aidé à persévérer.

À vous tous, merci énormément!

INTRODUCTION

La prolifération des comportements illicites en milieu organisationnel est une problématique contemporaine de plus en plus marquante. Que ce soit, l'absentéisme, la fraude ou le harcèlement, ces actions minent les relations de travail et engendrent des coûts supplémentaires pour les organisations (Giacalone et Greenberg, 1997; Murphy, 1993). Une importante cohorte de chercheurs s'intéresse désormais à ces différents agissements, qui peuvent être regroupés sous l'appellation de comportements antisociaux au travail (CAAT) (Andersson et Pearson, 1999). Dans la documentation, les évidences ressortent à l'effet que les chercheurs mettent principalement l'emphasis sur des variables organisationnelles (ex. : la justice organisationnelle) et personnelles (ex. : la personnalité) afin de prédire l'occurrence des CAAT (Douglas et Martinko, 2001; Martinko et Zellars, 1998; Neuman et Baron, 1998). En effet, les chercheurs semblent avoir minimisé l'implication d'une variable de la prime importance dans l'émergence des CAAT, la relation entre le supérieur et les subordonnés. L'étude de ce lien apporterait une contribution supplémentaire à la compréhension unifiée du phénomène des CAAT. Ainsi, la présente étude tente de pallier cette lacune en mettant en relation le style de gestion du personnel et les CAAT. Il est à noter que des validations factorielles de pointe permettent d'apprécier les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés.

FONDEMENT THÉORIQUE

Le fondement théorique qui suit comporte deux visées. D'une part, il sert à situer et à délimiter le style de gestion du personnel (SGP) dans la documentation. La conception théorique du SGP s'inscrit en majeure partie dans le champ de recherche du leadership, il importe donc de présenter un exposé à ce sujet. D'autre part, ce fondement sert à offrir un survol des récentes études portant sur les comportements antisociaux au travail (CAAT) par l'intermédiaire de descriptions et de définitions théoriques. Naturellement, la formulation des hypothèses découlera de ces compréhensions respectives.

Introduction critique sur le leadership

Le leadership est un concept relativement mature (Avolio, Sosik, Jung et Berson, 2003) qui occupe une place prépondérante dans la documentation relative à la gestion (Yukl, 1989) et qui s'avère toujours d'actualité en psychologie organisationnelle (Den Hartog et Koopman, 2001). En effet, rares sont les concepts scientifiques qui ont bénéficié d'un tel déploiement de recherches empiriques (Yukl et VanFleet, 1992) ou tant suscité la fascination de la communauté scientifique (Bass, 1990; Yukl, 1998). Le volume et l'étendue de la documentation s'avèrent si impressionnant, qu'un périodique spécifique (*The Leadership Quarterly*) de même qu'une encyclopédie (Goethals, Sorenson et MacGregor Burns, 2004) sont dédiés à ce sujet. Pourtant, certains soutiennent que le leadership demeure relativement inexpliqué (Bordeleau et Morin, 1986; House et Aditya, 1997; Hunt, 1999). En ce sens, Yukl (1994) avance que la plupart des théories sont aux prises avec des

faiblesses conceptuelles. Par exemple, peu d'entres-elles ont été testées par le biais de recherches empiriques afin de s'assurer de leur validité. D'autres soulignent que le leadership est un phénomène relativement concentrique, étudié en vase clos (House et Aditya, 1997 ; Hunt et Dodge, 2001) sans tenir compte du système social auquel il appartient (McElroy et Shrader, 1986). Toutefois, l'importance de s'attarder au leadership réside dans son caractère indispensable à la compréhension contemporaine du travail (Avolio et al., 2003; Den Hartog et Koopman, 2001).

Comment définir le leadership?

Les chercheurs définissent habituellement le leadership selon leurs intérêts et leur perspective individuelle (Yukl, 1989), ce qui occasionne une segmentation des différents éléments de définition et l'absence de consensus autour de ce concept (Bass, 1990). Ainsi, le leadership a été défini en termes de traits, de comportements, d'interactions et d'influences. Aussi, les définitions varient au niveau de l'emphase mise sur les orientations qui peuvent être cognitives ou émotionnelles, individuelles ou groupales, envers soi ou envers les autres (Den Hartog et Koopman, 2001). À titre d'exemple, Yukl et Van Fleet (1992) définissent le leadership comme étant un processus qui permet d'influencer les objectifs et les stratégies d'un groupe ou d'une organisation, d'influencer les individus quant à l'atteinte des objectifs et à l'implantation des stratégies, d'influencer le maintien et l'identification du groupe et d'influencer la culture de l'organisation. Pour leur part, Bryman (1996) et Yukl (1998) conçoivent le leadership de manière générique en faisant référence à un processus d'influence où un individu mobilise les autres dans l'atteinte d'objectifs.

Dans le même sens, House et Shamir (1993) définissent le leadership comme étant la capacité d'un individu à motiver les autres à outrepasser leurs intérêts personnels et à contribuer à l'atteinte de la vision collective.

Leadership ou gestion?

Les chercheurs font rarement la distinction entre le leadership et la gestion, ce qui fait en sorte que le degré de recouvrement entre ces deux concepts demeure relativement inintelligible (Conger, 1999). Pourtant, selon House (1996), cette distinction s'avère incontournable en raison de l'importance pour le « Leadership » de répondre aux principaux enjeux des gestionnaires (ex. : stratégies mobilisatrices). Toutefois, certaines comparaisons sont proposées dans la documentation. Pour Lowenberg et Conrad (1998), un gestionnaire est caractérisé par ses connaissances, ses habiletés et ses responsabilités tandis qu'un leader est reconnu par ses capacités mobilisatrices envers les autres. Bennis et Nanus (1985) présentent une distinction plus prononcée en disant que les gestionnaires font bien les choses alors que les leaders font les bonnes choses. Pour sa part, Yukl (1994) avance que les gestionnaires sont orientés vers la stabilité et ont la capacité de rendre les gens efficaces alors que les leaders sont orientés vers l'innovation et ont de la facilité à obtenir l'accord des gens dans l'atteinte de buts.

Positionnement du SGP : aperçu sur les théories du leadership

Partant du paradigme selon lequel les agissements sont de nature innée plutôt qu'acquise, les études pionnières sur le leadership ont porté sur la recherche des

caractéristiques personnelles (*ce que sont les leaders*). Ce courant de recherche, appelé l'approche par traits, avait comme principal objectif de permettre l'identification et la mesure de traits personnels pouvant différencier les leaders des non-leaders ou les leaders efficaces des leaders inefficaces (Bass, 1990). Pour arriver à discriminer ainsi, différentes particularités individuelles étaient étudiées afin de dresser le profil du *leader parfait* (ex. : apparence physique, âge, intelligence, fluidité du discours, contrôle des émotions, capacité d'expression, etc.). Cependant, des difficultés associées à l'imprécision de la mesure et au manque de sophistication des techniques statistiques ont fait en sorte que ce champ a été relégué à l'oubli. Malgré tout, il semble qu'un certain engouement refait surface pour cette approche depuis un certain temps (House et Aditya, 1997; Lord, DeVader et Alliger, 1986).

Suivant le désenchantement encouru par le courant des traits, les chercheurs se sont alors tournés vers les aspects comportementaux des leaders (*ce que font les leaders*). Ainsi, l'approche comportementale a investigué les agissements des leaders par le biais d'observations systématiques, d'entrevues par incidents critiques, de méthodes expérimentales et d'analyses factorielles (Bass, 1990 ; Yukl, 1998). Durant cette période, trois groupes de recherche universitaire ont contribué à l'avancement des connaissances dans le domaine du leadership : le groupe de *Ohio State University*, le groupe de *University of Michigan* et le groupe de *Harvard University*. La convergence de ces études a donné naissance à la typologie la plus connue se rapportant aux styles de gestion du personnel, soit l'orientation envers la tâche et l'orientation envers la personne (ex. : Fleishman et Harris, 1962). Plus précisément,

l'orientation envers la tâche met en évidence la structure des activités reliées aux rôles respectifs du supérieur et des subordonnées alors que l'orientation envers la personne concerne le développement des relations de travail basées sur la confiance mutuelle, le respect des idées et une attention prêtée aux sentiments et aux besoins des subordonnés. C'est aussi durant cette période que les premiers questionnaires objectifs portant sur le leadership ont fait leur apparition avec le développement du LBDQ (*Leadership Behavior Description Questionnaire*) et du SBDQ (*Supervisory Behavior Description Questionnaire*), tous deux résultant des études menées à *Ohio State University*.

Par la suite, la croissance du leadership s'est accrue avec la prolifération des théories situationnelles (ex. : House, 1996), LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995), implicites (ex. : Lord, DeVader et Alliger, 1986), transformationnelles (ex. : Bass, 1990) et charismatiques (ex. : Conger et Kanungo, 1987). Ces théories ne seront pas explicitées dans le présent manuscrit car elles dépassent le cadre analytique menant à la compréhension du style de gestion du personnel. Pour une revue exhaustive de chacune de ces théories, le lecteur est amené à consulter Avolio et al. (2003), Den Hartog et Koopman (2001) et House et Aditya (1997).

Le style de gestion du personnel (SGP) de Bordeleau (1977)

Le style de gestion du personnel (Bordeleau, 1977) a été développé sous l'influence de l'approche comportementale et sous-tend les particularités reliées à la fois à la tâche ainsi qu'à la personne. De manière descriptive, le style de gestion du

personnel (SGP) est une conception empirique de la manière dont les supérieurs exercent leur leadership par rapport aux employés dont ils ont la responsabilité.

Voulant capter le vécu des employés supervisés, Bordeleau (1977) a utilisé une approche inductive afin d'élaborer la conception théorique du style de gestion du personnel. Plus spécifiquement, des entrevues par incidents critiques effectuées auprès de travailleurs québécois ont servi à constituer un impressionnant corpus qualitatif, qui a ensuite été soumis à une analyse conceptuelle. Des regroupements thématiques ont permis de dégager un sens de tout cet ensemble d'information en offrant un découpage en six dimensions : statut, intégrité, compétence, sociabilité, relations interpersonnelles et intérêt face au développement des employés. Le contenu de ces dimensions a favorisé l'élaboration subséquente du questionnaire *Relations Supérieur-Subordonnés* (Bordeleau, 1975) servant à la vérification empirique de la conception théorique. Ainsi, deux échantillons de travailleurs québécois ($n > 1000$) ont été utilisés afin de démontrer les qualités métriques de l'instrument et de vérifier la concordance entre l'analyse conceptuelle et la réalité « sur le terrain ». Les résultats des analyses par grappes (*cluster analysis*) et de cohérence interne (alpha de Cronbach) ont permis d'observer une configuration en neuf dimensions. Ces dimensions se décrivent comme suit :

- *Souci d'impartialité* (SOIM) : tendance chez le supérieur à refuser les accroc à l'équité.
- *Intérêt pour le développement des subordonnés* (IDSU) : tendance chez le supérieur à s'intéresser à la croissance professionnelle des subordonnés.

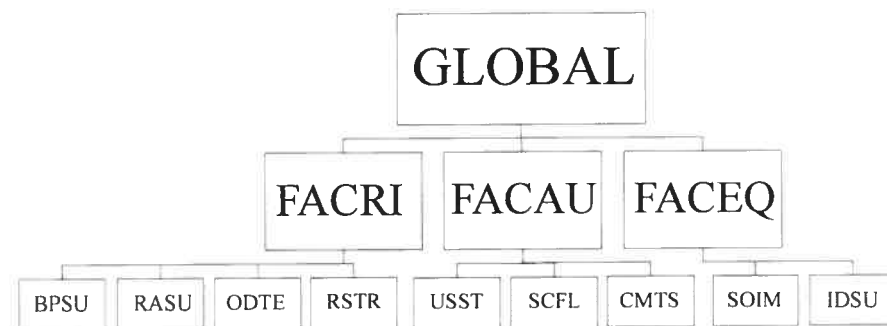
- *Utilisation souple du statut (USST)* : tendance chez le supérieur à ne pas abuser de sa position hiérarchique et à reconnaître que sa compétence peut avoir certaines limites.
- *Surveillance et contrôle flexible (SCF)* : tendance chez le supérieur à manifester de la souplesse dans les fonctions de surveillance et de contrôle et dans l'application des règlements.
- *Connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS)* : tendance chez le supérieur à considérer souhaitable de ne pas trop s'impliquer directement dans le travail des subordonnés.
- *Bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés (BPSU)* : tendance chez le supérieur à manifester de l'intérêt pour les subordonnés en tant qu'individus, pour leurs problèmes personnels et pour l'aide qu'il peut leur apporter.
- *Relations amicales avec les subordonnés (RASU)* : tendance chez le supérieur à entretenir des relations amicales et familières avec les subordonnés, au travail et en dehors du travail.
- *Ouverture à la discussion et au travail en équipe (ODTE)* : tendance chez le supérieur à favoriser les relations ouvertes et franches, la discussion et la consultation auprès des subordonnés.
- *Relations de support au travail (RSTR)* : tendance chez le supérieur à favoriser l'initiative et le rendement, à faciliter l'exécution du travail chez les subordonnés et à reconnaître les réactions individuelles au travail.

Pareillement, ces neuf dimensions se regroupent au sein de trois dimensions plus génériques appelées facteurs. Ainsi, le premier facteur (FACEQ) représente *l'Équité* et détermine jusqu'à quel point le supérieur développe son personnel et favorise l'impartialité dans ses relations et avec ses employés. Ensuite, le deuxième facteur (FACAU), *l'Exercice souple de l'autorité*, détermine jusqu'à quel point le supérieur utilise une surveillance et un contrôle flexible ainsi qu'une implication minimale dans le travail de ses employés. En ce qui concerne le troisième facteur (FACRI), il évoque les *Relations interpersonnelles avec les subordonnés* et permet de déterminer

jusqu'à quel point le supérieur manifeste de la bienveillance face aux problèmes de ses employés, se montre ouvert à la discussion/consultation et démontre du support face aux employés. Enfin, cette composition tri-factorielle se fusionne au sein d'un facteur générique (GLOBAL) qui détermine la tendance chez le supérieur à avoir une philosophie de gestion caractérisée par le fait d'être équitable, d'exercer son autorité de façon souple et de favoriser les relations interpersonnelles avec les subordonnés. Il est important de noter que la signification apposée aux dimensions et aux facteurs est le produit sous-jacent à l'interprétation des analyses de regroupement. Ils s'avèrent donc des descriptions et non des définitions au sens propre du terme. La figure 1 représente schématiquement le modèle théorique de Bordeleau (1977).

Figure 1

Représentation schématique du modèle théorique de Bordeleau (1977)



À partir de la conception théorique et des résultats empiriques présentés par Bordeleau (1977), il devient alors possible de supposer que le SGP sous-tend une structure factorielle de type hiérarchique, ce qui permet la formulation de l'hypothèse suivante :

H1 : Le SGP présentera une structure factorielle d'ordre supérieur comportant des facteurs de premier ordre, des facteurs de deuxième ordre et un facteur de troisième ordre.

Les comportements antisociaux au travail (CAAT) : une introduction sur le sujet

Les évidences s'accumulent à l'effet que les comportements antisociaux au travail (CAAT) se répandent et s'avèrent de plus en plus coûteux pour les organisations (Giacalone et Greenberg, 1997; Murphy, 1993). Ainsi, au cours de la dernière décennie, plusieurs chercheurs ont effectué des percées importantes se rapportant à ce phénomène (ex. : instruments de mesure, prévalence, variables prévisionnelles) (ex. : Aquino et Bradfield, 2000; Baron et Neuman, 1996; Bennett et Robinson, 2000; Martinko, Gundlach et Douglas, 2002; Neuman et Baron, 1998; Robinson et Bennett, 1995; Robinson et O'Leary-Kelly, 1998).

À l'heure actuelle, le concept se développe et une abondance de définitions et de conceptualisations qui se chevauchent et se contredisent sont émises. De plus, une panoplie de typologies et de systèmes explicatifs du phénomène sont proposés (ex. : Aquino, Lewis et Bradfield, 1999; Bennett et Robinson, 1995; Folger et Skarlicki, 1998). Entre autres, les chercheurs parlent de comportements déviants (Robinson et Bennett, 1995), de comportements antisociaux (Giacalone et Greenberg, 1997), de déviance de propriété et de déviance de production (Hollinger et Clark, 1983), d'atteinte au climat social (Duffy, Ganster et Pagon, 2002), de manque de civisme (Andersson et Pearson, 1999), d'abus émotionnel (Keashly, 2001) et de maltraitance psychologique (Folger, 1993). De surcroît, les perspectives de compréhension du

phénomène différent selon le continent. Par exemple, les chercheurs scandinaves mettent l'accent sur la victimologie à partir d'études sur le *bullying* et le *mobbing* (ex. : Coyne, Smith-Lee Chong, Seigne et Randall, 2003; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2003; Hoel, Cooper et Faragher, 2001; Hoel, Rayner et Cooper, 1999; Hogh et Dofradottir, 2001; Hubert et Van Veldhoven, 2001; Liefoghe et Mackenzie Davey, 2001; Mikkelsen et Einarsen, 2001; Salin, 2001; Zapf et Gross, 2001) alors que les chercheurs nord-américains s'intéressent à la prolifération et à la prédiction des comportements caractérisés par la violence (ex. : VandenBos et Bulatao, 1996), l'agression (ex. : Baron et Neuman, 1996; Courcy, 2002; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996) et les dysfonctions (ex. : Griffin, O'Leary-Kelly et Collins, 1998).

Les définitions se rapportant aux CAAT

Les définitions relatives aux CAAT diffèrent au niveau de l'intentionnalité, de la cible, de l'exécution du comportement et des conséquences (Robinson et Greenberg, 1998). Par exemple, Lau, Au et Ho, (2003) définissent les *comportements contre-productifs en organisation* comme étant des comportements organisationnels volontaires qui affectent la performance des individus au travail ou qui ont pour effet de miner l'efficacité organisationnelle. Pour Gruys et Sackett (2003) et Sackett et DeVore (2001), les *comportements contre-productifs en milieu de travail* se définissent comme étant des comportements intentionnels de la part de membres de l'organisation qui peuvent être vus par l'organisation comme allant à l'encontre de ses intérêts légitimes. Quant à eux, Giacalone et Greenberg (1997) définissent les *comportements antisociaux* comme étant des comportements qui causent du tort ou

qui sont destinés à causer du tort à une organisation, à ses employés ou à ses investisseurs. Enfin Robinson et Bennett (1995) définissent la *déviance au travail* comme tout comportement volontaire de la part d'un membre de l'organisation qui viole les normes organisationnelles et qui, ce faisant, menace le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres.

Les CAAT dans la présente étude : définition et opérationnalisation

Andersson et Pearson (1999) ont indiqué que le concept de comportements antisociaux au travail (CAAT) permet d'englober l'ensemble de la terminologie portant sur les actes illicites en organisation tels la déviance, le harcèlement, la violence, l'agression et le manque de civisme. Dans le même ordre d'idée, Rioux, Roberge, Savoie et Brunet (inédit) ont élaboré leur propre classification intégrative des CAAT à partir de l'analyse des différentes définitions et classifications sur le sujet. Ainsi, dans la présente étude, les CAAT se définissent comme des comportements qui dévient des normes formelles et/ou informelles du milieu et qui peuvent atteindre l'individu ou l'organisation. Le concept de CAAT comprend des comportements *anti-individuels* et des comportements *anti-organisationnels*. Les comportements *anti-organisationnels* se divisent en *déviance de production* et en *déviance de propriété*. La *déviance de production* fait référence à des comportements altérant à la baisse la quantité ou la qualité du travail à accomplir tandis que la *déviance de propriété* traite des comportements impliquant du dommage ou de l'appropriation de biens appartenant à l'organisation. Pour ce qui est des CAAT *anti-individuels*, ces derniers regroupent l'*agression physique* et l'*agression*

psychologique. L'*agression physique* est caractérisée par des comportements qui peuvent causer du tort au corps physique ou à la propriété de l'individu et l'*agression psychologique* s'intéresse aux actes verbaux ou non-verbaux pouvant causer du tort aux cognitions et/ou aux émotions des individus dans l'organisation.

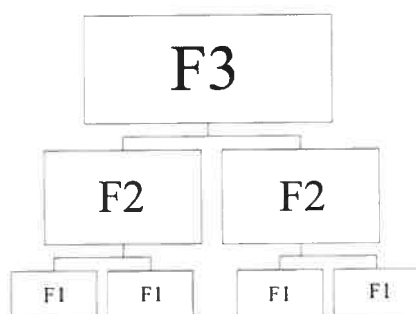
La structure multidimensionnelle des comportements antisociaux au travail

Bien que certains chercheurs aient tenté de présenter une vision intégrée des CAAT (ex. : Bennett et Robinson, 1995), il n'en demeure pas moins que la documentation existante n'a pas adéquatement traité la structure multidimensionnelle de ces comportements (Gruys et Sackett, 2003; Sackett et DeVore, 2001). En effet, trop peu d'études se sont penchées sur la vérification de la structure de covariance sous-jacente aux CAAT. Habituellement, la tendance est de traiter de manière isolée certaines catégories de comportements comme des entités distinctes (ex. : déviance de propriété, déviance de production, agression physique, sabotage, etc.), ce qui résulte en une division de la documentation et en une compréhension parcellaire du sujet. Il semble dès lors de la prime importance d'étudier les différents patrons d'interrelations parmi les CAAT afin d'élucider les co-occurrences comportementales des individus commettant ces actes. À cet effet, Sackett et DeVore (2001) suggèrent une modélisation hiérarchique comportant un facteur générique de troisième ordre (ex. : les comportements contre-productifs), des facteurs de regroupement de deuxième ordre (ex. : déviance organisationnelle et déviance interpersonnelle) et des facteurs spécifiques de premier ordre (ex. : vandalisme, absentéisme). Ce faisant, les chercheurs et les intervenants seraient en mesure de porter leur attention à différents

niveaux de la hiérarchie selon différentes applications. La figure 2 représente schématiquement le modèle théorique des CAAT proposé par Sackett et DeVore (2001).

Figure 2

Représentation schématique du modèle théorique des CAAT proposé par Sackett et DeVore (2001)



À ce jour, seulement deux études ont vérifié empiriquement la structure multidimensionnelle des CAAT. D'une part, Robinson et Bennett (1995) ont utilisé la technique du *multidimensional scaling*, ce qui leur a permis de présenter un découpage des CAAT selon quatre cadrans: 1) *déviance de propriété* (organisationnel et sérieux), 2) *déviance de production* (organisationnel et mineur), 3) *agression personnelle* (interpersonnel et sérieux) et 4) *déviance politique* (interpersonnelle et mineur). D'autre part Gruys et Sackett (2003) ont fait usage de l'analyse factorielle exploratoire et confirmative, ce qui leur a permis de découvrir 11 catégories de comportements déviants : 1) *vol*, 2) *destruction de la propriété*, 3) *mauvais usage de l'information*, 4) *mauvais usage du temps et des ressources*, 5) *comportements non-sécuritaires*, 6) *manque d'assiduité*, 7) *qualité médiocre du travail*, 8) *usage de l'alcool*, 9) *usage de la drogue*, 10) *actions verbales inappropriées* et 11) *actions*

physiques inappropriées. Ces 11 catégories se regroupent en 2 dimensions qui sont :

1) *la dimension interpersonnelle et organisationnelle* et 2) *la dimension ayant rapport à la tâche*.

En regard de ce qui est postulé par Sackett et Devore (2001) et à partir des résultats obtenus par Gruys et Sackett (2003), il est alors possible de croire que le concept de CAAT comporte une structure factorielle d'ordre supérieur, ce qui permet la formulation de l'hypothèse suivante :

H2 : L'instrument de mesure des CAAT présentera une structure factorielle d'ordre supérieur comportant des facteurs de premier ordre, des facteurs de deuxième ordre et un facteur de troisième ordre.

Les comportements illicites liés à la gestion et les CAAT

Dans la documentation, peu d'études ont été effectuées sur l'impact de la relation entre le supérieur et les subordonnés dans l'explication des CAAT (Cohen-Charash et Spector, 2001). En effet, afin d'expliquer les comportements déviants des subordonnés, les chercheurs ont plutôt porté leur attention vers les comportements de gestion à connotations illicites (Aquino, Bies et Tripp, 2001; Ashforth, 1989; Baron, 1988; Fortado, 2001; Keashly, 2001; Keashly, Trott et MacLean, 1994; Skarlicki et Folger, 1997; Tepper, 2000, Tripp, Bies et Aquino, 2002). Ainsi, dans les études répertoriées, les chercheurs utilisent les étiquettes de *supervision abusive* ou de *gestion tyrannique* afin d'expliquer ces relations de travail malsaines entre supérieurs et subordonnés. Par exemple, Tepper (2000) parle de la supervision abusive comme étant la perception des subordonnés de comportements hostiles verbaux ou non-

verbaux de la part de leur supérieur, excluant les contacts physiques. Des exemples de supervision abusive envers les subordonnés sont : ridiculiser en public, manquer de considération, superviser étroitement, décourager l'initiative, ignorer par le traitement de silence et octroyer des punitions non-contingentes (Ashforth, 1994).

Les recherches démontrent que les actes de vengeance de la part de subordonnés sont relativement fréquents en milieu organisationnel (ex. : Tepper, 2000; Tripp et al. 2002). Selon Bies et Moag (1986), les subordonnés font l'expérience d'injustices interactionnelles lorsque les représentants de l'organisation (ex. : les supérieurs immédiats) échouent à les traiter avec respect et honnêteté. D'après Bies (1987), lorsque les employés perçoivent qu'ils sont traités injustement par leur supérieur ou lorsqu'ils sont témoins de traitements injustes à l'endroit de leurs collègues, les probabilités qu'ils soient outragés (vu comme une violation des normes sociales) et qu'ils rétorquent de manière directe (ex. : violence physique) ou indirecte (ex. : sabotage) augmentent de manière exponentielle. Ainsi, lorsque des comportements de gestion produisent des insatisfactions ou lorsque le contrat psychologique entre un employé et l'organisation est perçu comme violé, il est alors probable que les subordonnés tenteront de rétablir l'équité (Bradfield et Aquino, 1999; Duffy et al., 2002). En réaction aux frustrations et mécontentements et en guise de revanche, les subordonnés peuvent faire varier la productivité, retenir de l'information, commettre de petites erreurs aléatoires, résister à de nouvelles procédures, briser de la machinerie ou actionner l'employeur pour des raisons de santé et de sécurité au travail (Fortado, 2001). En ce sens, Tepper, Duffy et Shaw

(2001) ont trouvé que les employés abusés par leur supérieur présentaient plus de comportements dysfonctionnels comme la procrastination et le fait d'ignorer les demandes du supérieur. Pareillement, Zellars, Tepper et Duffy (2002) rapportent que les traitements abusifs de la part de supérieurs sont reliés avec le retrait des comportements de citoyenneté au travail.

Ainsi, sur la base des différentes suggestions et résultats exposés précédemment, il devient donc possible de présumer l'existence d'une relation négative entre le style de gestion du personnel (SGP) et l'émission de comportements antisociaux au travail (CAAT), ce qui permet la formulation de l'hypothèse suivante :

H3 : Les différentes dimensions du SGP seront négativement reliées aux différentes dimensions des CAAT.

MÉTHODOLOGIE

Participants

L'échantillon est composé de 252 participants (taux de participation de 37%) oeuvrant au sein d'une unité administrative de la fonction publique québécoise. Ces hommes et femmes sont des cadres, des professionnels ou du personnel de soutien. Le tableau 1 présente de manière détaillée les caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon.

Tableau 1***Caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon***

Caractéristiques	<i>n</i>	%
Catégorie d'âge (n=240)		
20-24 ans	2	,8
25-29 ans	14	5,8
30-34 ans	13	5,4
35-39 ans	22	9,2
40-44 ans	37	15,4
45-49 ans	59	24,6
50-54 ans	58	24,2
55-59 ans	24	10
60 ans et +	11	4,6
Ancienneté dans l'unité administrative (n=225)		
5 ans et +	89	39,6
6-10 ans	28	12,4
11-15 ans	46	20,4
16-20 ans	32	14,2
21-25 ans	16	7,1
26 ans et +	14	6,2
Ancienneté dans la fonction publique (n=225)		
5 ans et +	42	18,7
6-10 ans	17	7,6
11-15 ans	40	17,8
16-20 ans	37	16,4
21-25 ans	38	16,9
26 ans et +	51	22,7
Catégorie d'emploi (n=242)		
Cadres	33	13,6
Professionnel	116	47,9
Personnel de soutien	93	38,4

Déroulement

Les questionnaires ont été remis aux participants sur les lieux de travail; les instructions quant aux modalités de réponses étaient indiquées en première page. Les participants ont été informés des visées de la recherche par le biais d'une lettre explicative. De plus, une enveloppe pré-affranchie a été distribuée aux participants, ce qui leur a permis de retourner les questionnaires complétés et de conserver la confidentialité de leurs réponses.

Mesures

Les instruments de mesures servant à la collecte des données sont fournis en deux versions, une pour les cadres et une autre pour les professionnels et le personnel de soutien. Chaque version comprend les questionnaires de style de gestion du personnel (voir Annexe A) et des comportements antisociaux au travail (voir Annexe B), ainsi qu'une section portant sur les descripteurs socio-démographiques. Il est à noter que ces instruments font partie d'un questionnaire générique appelé QMT (questionnaire sur le milieu de travail) servant à la pratique de diagnostics organisationnels.

Variable indépendante

L'instrument de mesure du style de gestion du personnel (SGP) comporte 75 items qui se répartissent en neuf dimensions: souci d'impartialité (7 items), intérêt pour le développement des subordonnés (6 items), utilisation souple du statut (8 items), surveillance et contrôle flexible (8 items), connaissance minimale du travail

des subordonnés (8 items), bienveillance face aux problèmes personnel des subordonnés (9 items), relations amicales avec les subordonnés (7 items), ouverture à la discussion et au travail en équipe (11 items) et relations de support au travail (11 items). En ce qui concerne l'échelle de réponse, celle-ci est de type Likert et comporte six échelons (de 1=pas du tout d'accord à 6=totalement d'accord). Dans son utilisation habituelle, le SGP permet à un individu de se positionner par rapport à ses croyances en tant que gestionnaire. Dans la présente étude, le SGP permet à un individu de déclarer les comportements de gestion émis par son supérieur immédiat, ce qui s'avère nouveau. Ce questionnaire a été préféré à d'autres (ex. : LBDQ) en raison de sa conception/validation en milieu socio-culturel québécois (Bordeleau, 1977) et de son utilisation répandue en recherche appliquée (Bordeleau et Morin, 1986). Pour une description détaillée des qualités psychométriques du SGP, le lecteur est amené à consulter le manuel technique de Bordeleau (1977).

Variable dépendante

L'instrument de mesure des CAAT a été construit par le groupe de recherche sur les comportements antisociaux au travail de l'Université de Montréal (GR-CAAT). Cet instrument est inspiré de ceux répertoriés dans la documentation se rapportant aux CAAT (ex. : Bennett et Robinson, 2000; Robinson et Bennett, 1995). La version utilisée pour la présente étude comporte 41 items (les items se rapportant à la violence physique ont été retirés du questionnaire original à la demande de l'organisation où a eu lieu l'expérimentation) et l'échelle de réponse en six échelons (de 1=jamais à 6=une fois par jour) permet aux participants d'indiquer la fréquence des

comportements observés dans leur milieu de travail au cours des six derniers mois. Auparavant, cet instrument permettait aux participants d'indiquer l'occurrence des CAAT de manière auto-rapportée. Les propriétés psychométriques de cet instrument ont été établies dans la présente étude en raison de son caractère relativement nouveau.

RÉSULTATS

Le traitement statistique effectué comporte cinq phases. Dans un premier temps, les statistiques univariées ont été observées afin de vérifier les aspects descriptifs des données et de s'assurer du respect des postulats pour les analyses subséquentes. Dans un deuxième temps, les analyses factorielles exploratoires ont permis de découvrir les dimensions sous-jacentes aux données observées, en plus d'apporter un appui supplémentaire à la validité de construit des instruments utilisés (Kline, 2000; Nunnally et Bernstein, 1994, Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991). Troisièmement, suite à la réduction de l'information, les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) ont été calculés et les corrélations bivariées ont été examinées. Quatrièmement, des analyses de régressions multiples ont été effectuées afin de découvrir l'apport prévisionnel des variables indépendantes par rapport aux variables dépendantes. En dernier lieu, le test a posteriori du facteur unique de *Harmann* (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003; Podsakoff et Organ, 1986) a été utilisé pour diagnostiquer la présence de variance commune due à la méthode dans l'échantillon.

Analyses préliminaires

Dans cette première phase, les données ont été examinées au niveau de leurs statistiques descriptives. Le chercheur s'est assuré qu'aucune donnée ne présentait d'erreur de codage et a recodé les items inversés, pour ensuite vérifier la présence de valeurs extrêmes (*outliers*) et le pourcentage de valeurs manquantes (*missing values*). À ce sujet, seulement un item a été retiré des analyses subséquentes (SGP21 : se permet de payer plus cher ses employés préférés) en raison d'un pourcentage de données manquantes supérieur à 5% (Tabachnick et Fidell, 1996). Il est à noter que les autres valeurs manquantes ont été remplacées par la moyenne. Ensuite, les distributions de fréquences (indices *skewness* et *kurtosis*), les moyennes et les écarts-types ont été examinés. À titre d'exemple, les moyennes des données observées se situent entre 2.16 et 4.20 pour le SGP tandis qu'elles se situent entre 1.10 et 5.20 pour les CAAT. De plus, les distributions ne sont pas normales, cette caractéristique étant beaucoup plus prononcée pour les CAAT.

La réduction de l'information

Dans cette deuxième phase du traitement statistique, les données observées ont été soumises à des analyses factorielles exploratoires de type *hiérarchique* (Blaha, Merydith, Wallbrown et Dowd, 2001). Selon cette procédure, il est possible et même recommandé d'extraire des facteurs d'ordre supérieur lorsque les construits théoriques présentent ce type de structure et lorsque le chercheur désire obtenir une compréhension plus approfondie de ses données (Gorsuch, 1983, Nunnally et Bernstein, 1994). La démarche exposée par Gorsuch (1983) est la suivante : 1)

extraction de facteurs de premier ordre à partir des données observées, 2) extraction de facteurs de deuxième ordre à partir des facteurs de premier ordre et 3) extraction d'un facteur unique de troisième ordre à partir des facteurs de deuxième ordre. Dans la présente étude, il est postulé que le SGP et les CAAT sous-tendent ce type de structure.. Ainsi, des analyses factorielles de premier ordre, de deuxième ordre et de troisième ordre ont été réalisées sur le SGP et les CAAT. Dans la documentation, l'utilisation d'analyses factorielles d'ordre supérieur est rapportée par Borrello et Thompson (1990), Blaha et al. (2001), Kerlinger (1980), Thompson (1990), Thompson et Borrello (1986a, 1986b) et Thompson et Miller (1981).

Analyses factorielles sur le SGP

Pour vérifier la structure de premier ordre du SGP, une analyse factorielle avec méthode d'extraction ULS (*Unweighted Least Squares*) et rotation PROMAX ($Kappa=4$) a été effectuée. En plus du rationnel théorique sous-jacent au construit, les indices des valeurs propres (*eigenvalues*) et le critère du coude de Cattell ont servi à orienter la démarche d'épuration. La solution simple obtenue comporte sept facteurs (42 items) expliquant 51,36% de la variance. Le premier facteur se nomme support et ouverture envers les employés (SO) et réfère à des comportements de responsabilisation, de félicitation et de consultation auprès d'employés. Ensuite, le deuxième facteur est nommé bienveillance envers les employés (BIEN) et se caractérise par des comportements de préoccupation, d'encouragement et d'écoute envers les employés. Le troisième facteur est celui de la surveillance et du contrôle flexible (SCF) et s'identifie par l'application souple des règles et l'absence de

réprimandes et de sévices injustifiés. Pour ce qui est du quatrième facteur, il est appelé compétence professionnelle (COMP) et met en évidence la capacité du supérieur à être le plus compétent de l'équipe, à connaître la tâche de ses employés et à être capable d'effectuer lui-même le travail de ses employés. Le cinquième facteur se nomme impartialité et utilisation souple du statut (IUSS) et se reconnaît par le biais d'agissements équitables, tels : ne pas avoir de préféré, ne pas utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer et ne pas accorder de passe-droit. En ce qui concerne le sixième facteur, il se nomme développement des employés (DE) et réfère principalement à la formation des employés. Enfin, le septième facteur est celui des relations amicales (RA) et met en évidence le fait de prendre le temps de discuter avec les employés lors de pauses-café ou de périodes de repas. Le tableau 2 présente la solution simple de premier ordre pour le SGP.

Tableau 2**Analyse factorielle de premier ordre sur le SGP**

Items	SO	BIEN	SCF	COMP	IUSS	DE	RA	Communautés
SGP25	.878							.705
SGP36	.808							.678
SGP48	.805							.564
SGP74	.766							.371
SGP10	.738							.624
SGP26	.703							.570
SGP57	.674							.564
SGP17	.545							.456
SGP22	.466							.578
SGP8		.838						.720
SGP3		.798						.575
SGP44		.732						.596
SGP43		.565						.651
SGP13		.613						.601
SGP4		.553						.570
SGP19			.785					.495
SGP30			.723					.381
SGP18			.705					.381
SGP73			.590					.467
SGP29			.463					.244
SGP72			.448					.469
SGP75			.428					.278
SGP37				.759				.500
SGP53				.719				.540
SGP11				.637				.495
SGP5				.494				.357
SGP46				.471			.304	.476
SGP52				.428				.217
SGP32					.716			.381
SGP39					.698			.621
SGP38					.604			.695
SGP62					.572			.474
SGP68					.560			.472
SGP63					.505			.723
SGP58						.540		.641
SGP2						.515		.394
SGP54						.480		.622
SGP56						.471		.558
SGP49						.330		.507
SGP16							.753	.524
SGP50							.717	.384
SGP51							.525	.567
Valeurs propres	13.07	3.87	2.11	2.01	1.45	1.34	1.16	
Variance expliquée	30,10%	7,99%	3,88%	3,54%	2,31%	1,94%	1,61%	

Note : les coefficients de saturation de .30 et moins ont été masqués

Partant de la solution simple de premier ordre, une seconde analyse factorielle a été réalisée sur le SGP. Cette fois, l'extraction par la méthode PAF (*Principal Axis Factoring*) a été privilégiée afin de minimiser le problème potentiel du cas *Heywood* pouvant survenir lorsque la méthode d'extraction ULS est utilisée avec des variables fortement corrélées (Basilevsky, 1994). Comme dans l'analyse de premier ordre, la rotation PROMAX (Kappa=4) a été sélectionnée. La solution simple obtenue permet d'expliquer 57,99% de la variance et fait ressortir trois facteurs de deuxième ordre. Le premier facteur de deuxième ordre est appelé implication dans la profession et les relations interpersonnelles des employés (IPRIE). Ce dernier exprime l'orientation proactive du supérieur à connaître les aspects liés à la tâche des employés et à se préoccuper des relations interpersonnelles entre employés. Le deuxième facteur de deuxième ordre se nomme flexibilité et équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF). Il fait principalement référence aux principes d'équité et de justice interpersonnelle dans l'application des pratiques de supervision. Pour ce qui est du troisième facteur de deuxième ordre, il se nomme coaching relié à la profession des employés (CRP) et représente la juxtaposition des comportements de support et d'apprentissage dans le développement des employés. Le tableau 3 présente la solution simple de deuxième ordre pour le SGP.

Tableau 3**Analyse factorielle de deuxième ordre sur le SGP**

Facteurs de 1 ^{er} ordre	IPRIE	FEUPF	CRP	Communautés
BIEN	.821			.747
COMP	.649			.310
RA	.568			.362
SCF		.726		.437
IUSS		.673		.715
DE			.780	.712
SO			.729	.777
Valeurs propres	3.56	1.19	.68	
Variance expliquée	45,89%	9,68%	2,42%	

Note : les coefficients de saturation de .30 et moins ont été masqués

Pour l'analyse factorielle de troisième ordre, les facteurs de deuxième ordre du SGP ont été contraints de saturer sur un seul facteur. Le facteur extrait par la méthode PAF permet d'expliquer 58,13% de la variance et se nomme style de gestion du personnel (SGP). Ce dernier fait référence à l'ensemble de comportements relatifs à la connaissance des employés au niveau personnel et professionnel, à l'application des principes d'équité interpersonnelle et à l'orientation continuelle du développement des employés. Le tableau 4 présente la solution de troisième ordre pour le SGP.

Tableau 4**Analyse factorielle de troisième ordre sur le SGP**

Facteurs de 2 ^{ieme} ordre	SGP	Communautés
CRP	.973	.947
FEUPF	.671	.450
IPRIE	.589	.347
Valeurs propres	2.09	
Variance expliquée	58,13%	

Analyses factorielles sur les CAAT

Pour l'extraction des facteurs de premier ordre des CAAT, une analyse factorielle avec méthode d'extraction ULS et rotation PROMAX ($Kappa=4$) a été réalisée. La solution simple obtenue comporte 30 items et explique 56,32% de la variance. Les facteurs se nomment comme suit : 1) déviance politique (DP), 2) négligence occupationnelle (NO), 3) atteinte à l'intégrité psychologique (AIP), 4) utilisation du temps de travail à des fins personnelles (UTTFP) et 5) malveillance envers les individus (MEI). Plus précisément, la déviance politique expose des comportements d'obstruction verbale, d'induction en erreur et de rétention d'information. Pour la négligence occupationnelle, les agissements types sont : se traîner les pieds au travail, s'absenter du travail sans autorisation et négliger l'entretien de son lieu de travail. Ensuite, l'atteinte à l'intégrité psychologique se reconnaît par des aspects d'humiliation et de discrimination envers des individus tandis que l'utilisation du temps de travail à des fins personnelles réfère à des comportements tels, l'utilisation du matériel organisationnel à des fins personnelles et l'utilisation de l'Internet et/ou de logiciels d'échange en direct. Enfin, la malveillance envers les individus est caractérisée par le fait de surveiller excessivement les faits et gestes d'un collègue, de répandre des propos malveillants et de s'abstenir d'aider un collègue lorsque l'aide est nécessaire. Le tableau 5 expose la solution simple de premier ordre pour les CAAT.

Tableau 5**Analyse factorielle de premier ordre sur les CAAT**

Items	DP	NO	AIP	UTTFP	MEI	Communautés
CAAT9	.837					.547
CAAT5	.802					.671
CAAT8	.723					.620
CAAT14	.708					.513
CAAT26	.649					.475
CAAT10	.487					.606
CAAT27	.482	.321				.529
CAAT7	.419					.354
CAAT17	.407					.563
CAAT32	.364	.887				.425
CAAT30		.873				.634
CAAT16		.658				.757
CAAT22		.649				.622
CAAT23		.606				.537
CAAT15		.497				.502
CAAT18		.412				.479
CAAT25						.359
CAAT35			.872			.680
CAAT36			.697			.567
CAAT34			.671			.514
CAAT31			.587			.611
CAAT20			.581			.525
CAAT28			.494			.315
CAAT2				.891		.761
CAAT3				.853		.788
CAAT1				.711		.522
CAAT4				.544		.644
CAAT39					.743	.580
CAAT40					.658	.660
CAAT41					.443	.537
Valeurs propres	12.44	2.24	1.67	1.44	1.15	
Variance expliquée	40,05%	6,23%	4,08%	3,52%	2,45%	

Note : les coefficients de saturation de .30 et moins ont été masqués

Au niveau de l'extraction de deuxième ordre, les facteurs de CAAT de premier ordre ont fait l'objet d'une analyse factorielle avec méthode d'extraction PAF et rotation PROMAX (Kappa=4). La solution simple obtenue explique 62,66% de la variance et comporte deux facteurs. Le premier facteur de deuxième ordre est nommé irrespect lié à la vie organisationnelle (IVO) et met en évidence la panoplie

d'agissements antisociaux ayant comme objectif de miner l'atmosphère de travail et de nuire au climat organisationnel. Pour ce qui est du deuxième facteur de deuxième ordre, il est nommé retrait lié à l'occupation (RO) et représente les comportements à connotation échappatoire liés aux activités de travail attendues. Aussi, il faut noter que le facteur de déviance politique (DP) de premier ordre sature de manière complexe (.541 et .364) sur les facteurs IVO et RO de deuxième ordre. Toutefois, celui-ci sera interprété comme faisant partie du facteur IVO de deuxième ordre. Le tableau 6 présente la solution simple de deuxième ordre pour les CAAT.

Tableau 6

Analyse factorielle de deuxième ordre sur les CAAT

Facteurs de 1er ordre	IVO	RO	Communautés
MEI	.798		.601
AIP	.746		.552
DP	.541	.364	.747
UTTTP		.793	.525
NO		.594	.708
Valeurs propres	3.30	.637	
Variance expliquée	58,85%	3,81%	

Note : les coefficients de saturation de .30 et moins ont été masqués

Pour ce qui est de l'analyse factorielle de troisième ordre, celle-ci a été effectuée par le biais de la méthode d'extraction PAF et les facteurs de deuxième ordre ont été contraints de saturer sur un seul facteur. Le facteur extrait permet d'expliquer 69,76% de la variance et se nomme comportements antisociaux au travail (CAAT). Ce dernier exprime l'ensemble des comportements organisationnels illicites orientés vers la perturbation et la dégradation des relations de travail et l'échappement professionnel. Le tableau 7 présente la solution de troisième ordre pour les CAAT.

Tableau 7***Analyse factorielle de troisième ordre sur les CAAT***

Facteurs de 2ieme ordre	CAAT	Communautés
RO	.835	.698
IVO	.835	.698
Valeurs propres	1.70	
Variance expliquée	69,76%	

Les analyses de cohérence interne (alpha de Cronbach)

L'évaluation de la fidélité a été effectuée par le biais d'analyses de cohérence interne (alpha de Cronbach). Pour chaque dimension ayant émergé des analyses factorielles, un score moyen a été comptabilisé en utilisant les items constitutants. De manière générale, les coefficients alpha s'avèrent très satisfaisants et respectent le critère minimal de $\alpha=.70$ proposé par Nunnally et Bernstein (1994). Une seule dimension présente un coefficient inférieur à ce critère, il s'agit de la dimension flexibilité et équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF, $\alpha=.65$) se rapportant au SGP. Les coefficients de cohérence interne pour chaque dimension sont présentés au tableau 8.

Présentation du modèle d'analyse permettant de vérifier les relations entre le SGP et Les CAAT

Afin de demeurer parcimonieux dans l'interprétation des différents coefficients relationnels entre le SGP et les CAAT, une stratégie par niveau a été adoptée. De cette façon, la relation de troisième ordre a d'abord été observée, suivie des relations de deuxième ordre et de troisième ordre. Dans un premier temps, les coefficients de corrélations de Pearson ont été examinés. Par la suite, des analyses de

régressions multiples (méthode *enter*) ont été effectuées pour les dimensions des CAAT présentant plus d'une dimension prédictive se rapportant au SGP. De cette manière, il a été possible de vérifier l'émergence des meilleures dimensions prévisionnelles dans l'explication des CAAT tout en observant la co-occurrence de variance partagée entre les dimensions du SGP. Il est à préciser qu'aucune variable de contrôle (ex. : catégorie d'âge) n'a été insérée dans les modèles de régressions en raison de leurs corrélations non-significatives avec les CAAT. Aussi, afin de respecter les postulats de normalité et de linéarité inhérents aux analyses de types corrélationnelles (Cohen, Cohen, West et Aiken, 2003), les variables dépendantes ont été transformées à l'aide de la fonction logarithmique (Grissom, 2000; Fidell et Tabachnick, 2003; Tabachnick et Fidell, 1996). La figure 3 représente schématiquement la méthodologie permettant de vérifier les relations entre le SGP et les CAAT.

Figure 3

Représentation schématique du modèle d'analyse utilisé afin de vérifier les relations entre le SGP et les CAAT

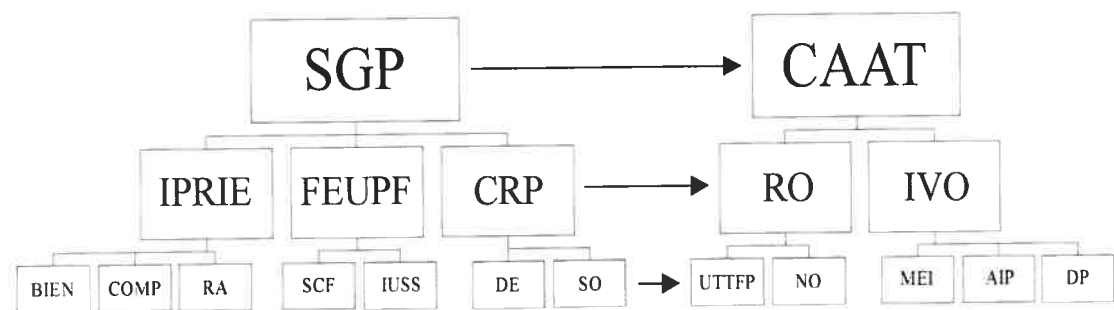


Tableau 8

Moyennes (*M*), écarts-types (*ET*), coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélations (*n*=252)

VARIABLES	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. SO	4.03	.95	(.90)																		
2. BIEN	3.38	1.11	.65**	(.90)																	
3. SCF	3.85	.83	.34**	.20**	(.77)																
4. COMP	3.19	.93	.35**	.46**	.02	(.76)															
5. IUSS	3.90	1.05	.63**	.51**	.50**	.29**	(.84)														
6. DE	4.70	.98	.71**	.49**	.42**	.22**	.64**	(.84)													
7. RA	3.24	1.17	.45**	.54**	.14*	.31**	.35**	.34**	(.72)												
8. DP ^a	1.85	.92	-.17*	-.08	-.07	-.06	-.28**	-.22**	-.03	(.89)											
9. NO ^a	1.89	1.06	-.12	-.07	-.04	.01	-.22*	-.10	-.06	.72**	(.88)										
10. UTTFP ^a	3.06	1.53	-.06	-.01	-.08	.04	-.13*	-.08	-.09	.57**	.59**	(.88)									
11. MEI ^a	1.59	.99	-.19*	-.14*	-.12*	-.07	-.25**	-.20**	-.08	.64**	.57**	.44**	(.81)								
12. AIP ^a	1.33	.62	-.17**	-.07	-.11	.02	-.27**	-.22**	-.06	.62**	.57**	.41**	.58**	(.84)							
13. IPRIE	3.27	.84	.62**	.85**	.15*	.71**	.49**	.45**	.81**	-.07	-.05	-.03	-.13*	-.07	(.70)						
14. FEUPF	3.87	.82	.58**	.43**	.83**	.19**	.90**	.63**	.30**	-.22**	-.16*	-.12	-.22**	-.23**	.39**	(.65)					
15. CRP	4.36	.89	.92**	.61**	.42**	.29**	.68**	.93**	.42**	-.19**	-.12	-.06	-.20**	-.18*	.57**	.65**	(.83)				
16. IVO ^a	1.59	.73	-.20**	-.11	-.11	-.07	-.31**	-.24**	-.07	.90**	.72**	.56**	.88**	.78**	-.10	-.25**	-.24**	(.82)			
17. RO ^a	2.47	1.15	-.10	-.03	-.07	.02	-.19**	-.11	-.09	.70**	.80**	.95**	.54**	.52**	-.05	-.16*	-.11	.69**	(.71)		
18. SGP	3.83	.71	.85**	.76**	.55**	.49**	.83**	.80**	.61**	-.20**	-.13*	-.09	-.23**	-.20**	.79**	.81**	.90**	-.24**	-.13*	(.78)	
19. CAAT ^a	2.03	.87	-.15*	-.07	-.10	.02	-.26**	-.17*	-.09	.82**	.83**	.87**	.70**	.65**	-.08	-.22**	-.17**	.86**	.96**	-.19**	(.78)

Note : les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont présentés sur la diagonale.

^a : variables transformées à l'aide de la fonction logarithmique – les moyennes et écart-types pour ces variables sont rapportés sans transformations* $p < .05$ ** $p < .01$

Les analyses corrélationnelles

Au plan des inter-corrélations, l'examen de la matrice (tableau 8) permet de constater plusieurs liens négatifs et significatifs entre les variables indépendantes et dépendantes du modèle d'analyse. Ainsi, pour la relation de troisième ordre, le style de gestion du personnel (SGP) est corrélé de manière négative avec les comportements antisociaux au travail (CAAT, $r = -.19, p < .01$). En ce qui concerne les relations de deuxième ordre, la flexibilité et l'équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF) présente des corrélations négatives avec l'irrespect envers la vie organisationnelle (IVO, $r = -.25, p < .01$) et le retrait lié à l'occupation (RO, $r = -.16, p < .05$). Aussi, pour ce même niveau, le coaching relié à la profession des employés (CRP) est corrélé de façon négative avec l'irrespect envers la vie organisationnelle (IVO, $r = -.24, p < .01$). À noter, l'implication dans la profession et les relations interpersonnelles des employés (IPRIE) comporte des corrélations non-significatives avec les CAAT de deuxième ordre. En ce qui concerne les relations de premier ordre, cinq des sept dimensions du SGP sont corrélées de manière négative et significative avec au moins une dimension de CAAT. Ainsi, le support et l'ouverture envers les employés (SO) est négativement corrélé avec la déviance politique (DP, $r = -.17, p < .05$), la malveillance envers les individus (MEI, $r = -.19, p < .05$) et l'atteinte à l'intégrité psychologique (AIP, $r = -.17, p < .01$). Ensuite, la bienveillance envers les employés (BIEN) ainsi que le support et le contrôle flexible (SCF) présentent des corrélations négatives avec la malveillance envers les individus (MEI, $r = -.14, p < .05$ et $r = -.12, p < .05$). Pour ce qui est de l'impartialité et de l'utilisation souple du statut (IUSS), cette dimension est négativement corrélée avec chacune des dimensions de

premier ordre se rapportant aux CAAT : la déviance politique (DP, $r = -.28, p < .01$), la négligence occupationnelle (NO, $r = -.22, p < .05$), l'utilisation du temps de travail à des fins personnelles (UTTTP, $r = -.13, p < .05$), la malveillance envers les individus (MEI, $r = -.25, p < .01$) et l'atteinte à l'intégrité psychologique (AIP, $r = -.27, p < .01$). Enfin, le développement des employés (DE) est corrélé de manière négative avec la déviance politique (DP, $r = -.22, p < .01$), la malveillance envers les individus (MEI, $r = -.20, p < .01$) et l'atteinte à l'intégrité psychologique (AIP, $r = -.22, p < .01$). À titre indicatif, les dimensions de compétence professionnelle (COMP) et de relations amicales (RA) n'ont obtenu aucune corrélation significative avec les dimensions de premier ordre des CAAT.

Les analyses de régressions multiples

Au plan des analyses prédictives, les régressions multiples indiquent des relations négatives et significatives entre le SGP et les CAAT. Au deuxième ordre, le modèle testé (tableau 9) comportait la flexibilité et l'équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF) ainsi que le coaching relié à la profession des employés (CRP) afin d'expliquer l'irrespect envers la vie organisationnelle (IVO). Les résultats démontrent que ce modèle explique 6,6% (R^2 ajusté) de la variance. Toutefois, seulement la flexibilité et l'équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF) présente un coefficient de relation significatif avec l'irrespect envers la vie organisationnelle (IVO, $\beta = -.17, p < .05$).

Tableau 9**Analyse de régression multiple pour les variables de deuxième ordre (n=252)**

MODÈLE	B	ET B	β	F	R ²	R ^{2a}
Variable dépendante : IVO						
FEUPF	-3.48 E-02	.016	-.17*	9.87**	.073	.066
CRP	-2.24 E-02	.015	-.12			

* $p < .05$ ** $p < .01$ ^a: R² ajusté

Pour ce qui est des analyses de régressions de premier ordre, trois modèles prédictifs (tableau 10) ont été testés. Le premier modèle comporte le support et l'ouverture envers les employés (SO), l'impartialité et l'utilisation souple du statut (IUSS) et le développement des employés (DE), ce qui permet d'expliquer 7,2 % (R^2 ajusté) de la variance de la déviance politique (DP). Le deuxième modèle contient le support et l'ouverture envers les employés (SO), la bienveillance envers les employés (BIEN), la surveillance et le contrôle flexible (SCF), l'impartialité et l'utilisation souple du statut (IUSS) et le développement des employés (DE). Ce modèle explique 4,5% (R^2 ajusté) de la variance de la malveillance envers les individus (MEI). Pour ce qui est du troisième modèle, celui-ci est composé du support et de l'ouverture envers les employés (SO), de l'impartialité et de l'utilisation souple du statut (IUSS) et du développement des employés (DE). Il explique 6,7% (R^2 ajusté) de la variance de l'atteinte à l'intégrité psychologique (AIP). À travers ces trois modèles, seulement une dimension s'avère significative, il s'agit de l'impartialité et de l'utilisation souple du statut (IUSS). En effet, cette dimension est négativement reliée avec la déviance politique (DP, $\beta = -.26$, $p < .01$), la malveillance envers les individus (MEI, $\beta = -.19$, $p < .05$) et l'atteinte à l'intégrité psychologique (AIP, $\beta = -.24$, $p < .01$).

Tableau 10

Analyses de régressions multiples pour les variables de premier ordre (n=252)

MODÈLES	B	ET B	β	F	R ²	R ^{2a}
Variable dépendante : DP						
SO	1.24 E-02	.018	.06	7.52**	.083	.072
IUSS	-4.68 E-02	.015	-.26**			
DE	-1,85 E-02	.018	-.10			
Variable dépendante : MEI						
SO	-8.56 E-03	.022	-.04	3.38**	.064	.045
BIEN	1.58 E-03	.015	.01			
SCF	1.82 E-03	.018	.01			
IUSS	-3.67 E-02	.018	-.19*			
DE	-1.27 E-02	.020	-.06			
Variable dépendante : AIP						
SO	8.86 E-03	.014	.06	6.99**	.078	.067
IUSS	-3.34 E-02	.012	-.24**			
DE	-1.54 E-02	.014	-.10			

* $p < .05$ ** $p < .01$

^a: R² ajusté

Le test a posteriori du facteur unique de Harmann

Les études utilisant des devis transversaux sont plus sensibles à l'inflation des corrélations observées entre variables (Crampton et Wagner III, 1994; Lindell et Withney, 2001). En effet, la méthodologie par questionnaires auto-rapportés aurait comme effet pervers d'augmenter artificiellement la force de la relation entre des concepts mesurés au même moment auprès de même participants (Kline, Sulsky et Rever-Moriyama, 2000). Ce type de problème est plus communément appelé, biais de variance commune due à la méthode. Le test du facteur unique de *Harmann* est une des techniques les plus utilisées par les chercheurs afin de diagnostiquer ce problème (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Bien que cette technique ne permette pas de contrôler ou d'enrayer le problème de variance commune, elle est par contre utile afin d'en estimer la présence (Podsakoff et Organ, 1986). La procédure consiste à soumettre les variables d'intérêt à une analyse factorielle

exploratoire et à vérifier la solution (sans rotation) obtenue. Deux critères permettent de juger si une portion substantielle de variance commune est présente dans l'échantillon : 1) l'émergence d'un facteur unique et /ou 2) la présence d'un facteur générique permettant d'expliquer une grande partie de la variance (ex. : plus de 50-60% de l'extraction de la variance). Ainsi, les variables de premier ordre du SGP et des CAAT ont fait l'objet de cette vérification. La solution permet d'observer que trois facteurs ressortent de l'analyse; le premier expliquant 30% de la variance, le deuxième 20,5% et le troisième 5,5%. À partir de ce résultat, il est possible d'avancer que la variance commune due à la méthode *ne semble pas être un problème* dans la présente étude, ce qui apporte un appui supplémentaire à la confiance des relations observées entre les variables indépendantes et dépendantes.

DISCUSSION

La présente étude comportait deux objectifs. D'une part, elle visait à connaître les capacités prédictives du SGP dans l'explication des CAAT. D'autre part, elle visait à valider la structure factorielle de deux instruments psychométriques, l'un portant sur le style de gestion du personnel (SGP) et l'autre traitant des comportements antisociaux au travail (CAAT).

Liens entre le SGP et les CAAT

En ce qui concerne le premier objectif, des analyses corrélationnelles et de régressions multiples ont été effectuées selon une méthodologie par niveau (voir

figure 3). De manière générale, les différents liens entre le SGP et les CAAT s'avèrent relativement faibles (ex. : $-.16 \leq r \leq -.28$). Tout d'abord, pour la relation de troisième ordre, le SGP permet d'expliquer 3,6% de la variance des CAAT ($r = -.19$, $p < .01$). Ensuite, pour les relations de deuxième ordre, la flexibilité et l'équité dans l'utilisation du pouvoir formel (FEUPF) s'avère être la meilleure variable prévisionnelle de l'irrespect envers la vie organisationnelle (IVO, $\beta = -.17$, $p < .05$) et l'unique variable prévisionnelle du retrait lié à l'occupation (RO, $r = -.16$, $p < .05$). En ce à trait aux relations de troisième ordre, les analyses ont démontré la dominance de l'impartialité et d'utilisation souple du statut (IUSS) dans l'explication des CAAT. Ainsi, cette dimension est la meilleure variable prévisionnelle de la déviance politique (DP, $\beta = -.26$, $p < .01$), de la malveillance envers les individus (MEI, $\beta = -.19$, $p < .05$) et de l'atteinte à l'intégrité psychologique (AIP, $\beta = -.24$, $p < .01$). En contrepartie, l'implication dans la profession et les relations interpersonnelles des employés (IPRIE), la compétence professionnelle (COMP) ainsi que les relations amicales (RA) n'ont obtenu aucun lien significatif avec les CAAT. Conséquemment, l'hypothèse H3 est partiellement appuyée.

Ces résultats corroborent ceux de Tepper et al. (2001) et de Zellars et al. (2002) à l'effet que des traitements injustes de la part de supérieurs peuvent augmenter l'occurrence d'actes délictueux chez les employés supervisés. Davantage, ces résultats soutiennent l'importance de la justice interactionnelle perçue et de l'équité perçue en milieu de travail (Bies, 1987; Bies et Moag, 1986; Bradfield et Aquino, 1999; Duffy et al., 2002). Ainsi, lorsque les supérieurs manifestent des

comportements équitables et justes envers leurs employés, ces derniers semblent moins portés à commettre des CAAT. De plus, partant de l'hypothèse selon laquelle les supérieurs sont la source principale de représentation organisationnelle, il est alors possible d'avancer que des injustices perçues au niveau interactionnel peuvent avoir un impact direct sur les perceptions de justices distributives et procédurales. Des interventions ciblées au niveau de la relation dyadique entre supérieur et subordonnées pourraient alors avoir des répercussions sur d'autres variables organisationnelles d'intérêt.

Validation factorielle du SGP et des CAAT

En ce qui concerne le deuxième objectif, les analyses factorielles exploratoires d'ordre supérieur ont permis d'apporter de fortes évidences quant à la nature hiérarchique des construits utilisés. En effet, pour le SGP, des facteurs de premier ordre, de deuxième ordre et de troisième ordre ont émergé des analyses, ce qui appui l'hypothèse H1. Aussi, bien qu'il n'ait pas été possible de recréer exactement la structure originelle du SGP (voir figure 1), la structure trouvée présente de fortes similarités avec celle avancée par Bordeleau (1977) et ce, en dépit de l'utilisation du questionnaire dans une version inhabituelle (déclarative). Hypothétiquement il se peut que le SGP représente une réalité latente différente pour les répondants selon les versions administrées (auto-rapportée vs déclarative). De plus amples recherches avec la version déclarative permettraient de vérifier la concomitance des construits pour ces deux versions. En ce qui concerne l'instrument de mesure des CAAT, des facteurs de premier ordre, de deuxième ordre et de

troisième ont aussi été trouvés à partir des analyses. Ces résultats concordent avec la proposition de Sackett et Devore (2001) à l'effet que ce phénomène comporte une structure hiérarchique. L'hypothèse H2 est donc appuyée par ces résultats. Par contre, la récurrence de la compréhension hiérarchique des CAAT fait en sorte qu'il est difficile de se prononcer sur la stabilité de cette structure. D'autres recherches de contre-validations sont donc nécessaires.

limites de l'étude et avenues de recherches futures

La présente étude n'est pas sans faille. Premièrement, la taille de l'échantillon (n=252) ainsi que ses caractéristiques socio-démographiques (ex. : unité administrative de la fonction publique) affectent la validité externe des résultats obtenus. Un plus grand nombre de participants ainsi qu'un devis d'échantillonnage plus poussé (ex. : par grappes) apporteraient une confiance accrue concernant la généralisation des résultats. Deuxièmement, cette étude comporte un devis d'expérimentation corrélationnel transversal. D'une part, ce devis ne permet pas de conclure à des relations de cause à effet entre les variables étudiées. Des recherches expérimentales permettraient d'exposer ce type de relation. D'autre part, les variables indépendantes et dépendantes ont été mesurées à un même moment et auprès des même participants, ce qui ne permet pas d'apprécier la stabilité du phénomène ou de contrôler le biais de variance commune due à la méthode. Un devis de recherche longitudinal de même que la triangulation des mesures (ex. : multi-source) permettraient de pallier ces lacunes respectives. Une autre limite concerne la mesure observée des CAAT. En effet, avec cette méthode, la capacité de rappel est

questionnable en raison de biais possibles se rapportant à la distorsion de l'estimation obtenue. Une fois de plus, la triangulation des mesures permettrait de réduire l'erreur. À ce sujet, Coyne et al. (2003) ont récemment effectué une étude dans laquelle les participants déclaraient (mesure auto-rapportée), rapportaient (mesure observée) et dénonçaient (mesure signalée avec appariement) l'occurrence des CAAT. Une dernière limite concerne l'instrument de mesure du SGP. En effet, une mise à jour semble imminente pour cet instrument afin qu'il demeure valide et représentatif des aspects contemporains associés au leadership. Par exemple, il serait de circonstance qu'il tienne compte de la complexité comportementale ainsi que de la flexibilité cognitive dans la compréhension du leadership (Hooijberg, Hunt et Dodge, 1997).

En outre, dans les recherches futures, il serait pertinent de mesurer le biais de la désirabilité sociale (ex. : échelle Crowne Marlow) ainsi que d'autres variables individuelles (ex. : affectivité négative, sexe, agréabilité) afin de contrôler leurs effets potentiels sur les résultats. Enfin, au plan statistique, deux possibilités de recherche sont envisageables. D'une part, il serait convenable d'utiliser l'analyse factorielle confirmative afin de vérifier l'ajustement structurel des construits hiérarchiques sous-jacents au SGP et au CAAT (Gerbing et Hamilton, 1996). D'autre part, il serait approprié d'utiliser l'analyse multi-niveau afin de départager les proportions de variance attribuables au plan individuel, groupal et organisationnel (Avolio et al. 2003; Dansereau, Yammarino et Markham, 1995; Lowe et Gardner, 2001).

Finalement, dans une perspective plus large, il serait intéressant de reprendre la présente recherche mais sous un angle plus contemporain. Par exemple, il serait possible d'investiguer l'impact du leadership délégué (où les fonctions de gestion sont divisées parmi plus d'un leader), du co-leadership (où les rôles de gestion sont attribués à des leaders différents), du leadership des paires (où les fonctions de gestion sont réparties à travers le groupe de travail) et du télé-leadership (où le leadership est exercé à distance) dans la prolifération des CAAT.

CONCLUSION

En conclusion, la présente étude apporte deux contributions. D'une part, elle permet de pallier une lacune dans la documentation relative aux CAAT en étudiant l'implication de la relation entre le supérieur et les subordonnés dans l'émergence des CAAT. Ainsi, cette étude a permis de cibler les dimensions du SGP qui s'avèrent prédictives dans la prolifération des CAAT. Toutefois, il est à noter que les différents liens présentés demeurent faibles. D'autre part, cette étude apporte des évidences supplémentaires quant à la validité de construit des instruments psychométriques du style de gestion du personnel (SGP) et des comportements antisociaux au travail (CAAT). En effet, ces deux concepts ont présenté des structures factorielles d'ordre supérieur, ce qui s'avère en lien avec la documentation.

RÉFÉRENCES

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K., Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). How employees respond to personal offense : The effect of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52-59.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Ashforth, B. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 277-307). New York: Wiley.

- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
-
- Basilevsky, A. (1994). Statistical Factor Analysis and Related Methods: Theory and Applications, NY: Wiley-Interscience.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. New York: Free Press.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), 349-360.
- Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper and Row.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bies, R. J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blaha, J., Merydith, S. P., Wallbrown F. H., & Thomas, E. D. (2001). Bringing another perspective to bear on the factor structure of the Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 33(4), 234-243.

Bordeleau, Y. (1975). Questionnaire Relations Supérieur-Subordonnés. Document inédit. Université de Montréal.

Bordeleau, Y. (1977). Style de Gestion du Personnel : Manuel Technique. Montréal : IRCO Inc.

Bordeleau, Y., & Morin, E. (1986). Déterminants et mesure du style de gestion du personnel : état de la recherche au Québec. *Revue Québécoise de Psychologie*, 7(1-2), 111-139.

Borrello, G. M., & Thompson, B. (1990). An hierarchical analysis of the Hendrick-Hendrick measure of Lee's typology of love. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5(5), 327-342.

Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25(5), 607-631.

Bryman, A. S. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7, 353-370.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, (3rd Ed.). Lawrence Erlbaum and Associates.

- Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Courcy, F. (2002). Mesure et prédiction des comportements d'agression en milieu de travail. Thèse de Doctorat. Université de Montréal.
- Coyne, I., Smith-Lee Chong, P., Seigne, E., & Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 209-228.
- Crampton, S. M., & Wagner III, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67-76.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership : The multiple-level approaches. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 97-109.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & V. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 166-187). London: Sage.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.

- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. Taylor and Francis.
- Fidell, L. S., & Tabachnick, B. G. (2003). Preparatory data analysis. In J. A. Schinka & D. R. Velicer (Eds.), *Handbook of Psychology: Research methods in psychology* (Vol. 2, pp. 115-141). New York: Wiley.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology of organizations* (pp. 161-183). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make for tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41(1), 79-87.
- Fortado, B. (2001). The metamorphosis of workplace conflict. *Human Relations*, 54(9), 1189-1221.
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3(1), 62-72.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Goethals, G. R., Sorenson, G., & MacGregor Burns, J. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage.

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis* (2nd ed). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. & Collins, J. M. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 65-82). New York: Wiley.

Grissom, R. J. (2000). Heterogeneity of variance in clinical data. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(1), 155-165.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.

Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.

Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper, I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Organizational Psychology* (Vol. 14, pp. 195-230). Wiley.

- Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 485-495.
- Hollinger, R. C., & Clark, J.P. (1983). Theft by employees. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management, 23*(3), 375-408.
- House, R. J. (1996). Path-Goal theory of leadership: Lessons, legacy and reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409-473.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107).
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk factors for undesirable behavior and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 415-424.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 129-144.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2001). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 435-458.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims, 16*(3), 233-268.

- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- Kerlinger, F. N. (1980). Analysis of covariance structure tests of a criterial referents theory of attitudes. *Multivariate Behavioral Research*, 15, 403-422.
- Kline, P. (2000). *Handbook of Psychological Testing*, (2nd Ed.). Routledge.
- Kline, T. J. B., Sulsky, L. M., & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *The Journal of Psychology*, 134(4), 401-421.
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behaviors in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Liefooghe, A. P. D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Lindell, M.K., & Withney, D. J. (2001). Accounting for common method in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : An application of validity generalizations procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.

- Lowenberg, G., & Conrad, K. (1998). *Current Perspectives in Industrial & Organizational Psychology*. Allyn and Bacon. Needham Heights, MA.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
- Martinko, M. J., & Zellars, K. L. (1998). Toward a theory of workplace violence: A cognitive appraisal perspective. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violence and deviant behavior* (pp. 1-42). Stamford, CT: Jay Press.
- McElroy, J. C., & Shrader, C. B. (1986). Attribution theories of leadership and network analysis. *Journal of Management*, 12(3), 351-362.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, (3rd Ed.). McGraw-Hill.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework, 21(1), 225-253.

Pedhazur, E. J., & Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. Lawrence Erlbaum and Associates.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: Critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

Rioux, P., Roberge, M-É., Savoie, A., & Brunet, L. (inédit). Établissement d'une classification des comportements antisociaux au travail (CAAT).

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly : Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 1-30). New York: Wiley.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behavior at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & V. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164). London: Sage.

- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 425-441.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of procedural and interactional Justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434-443.
-
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1994). Understanding Multivariate Statistics, (4th Ed.). Allyn and Bacon.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974-983.
- Thompson, B. (1990). Secondor: A program that computes a second-order principal components analysis and various interpretation aids. *Educational and Psychological Measurement, 50*(3), 575-580.
- Thompson, B., & Borrello, G. M. (1986a). Second-order factor structure of the MBTI: A construct validity assessment. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 18*(4), 148-153.
- Thompson, B., & Borrello, G. M. (1986b). Construct Validity of the Myers-Briggs type indicator. *Educational and Psychological Measurement, 46*(3), 745-752.

- Thompson, B., & Miller, A. H. (1981). The utility of social attitudes theory. *Journal of Experimental Psychology*, 49, 157-160.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 966-984.
- VandenBos, G. R., & Bulatao, E. Q. (1996). *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions*. Washington DC: American Psychological Association.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. & VanFleet, D. D. (1992). Theory and Research on leadership in organizations. In M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

ANNEXE A

(QUESTIONNAIRE DU STYLE DE GESTION DU PERSONNEL)

Consigne

Jusqu'à quel point considérez-vous chacun des comportements suivants comme représentatifs de votre supérieur immédiat ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord

Mon supérieur immédiat...

1...est apte à répondre à toutes les questions techniques que lui adressent ses employés.	1	2	3	4	5	6
2...évite de donner trop de formation à un employé parce qu'il le considère comme facilement remplaçable.	1	2	3	4	5	6
3...se préoccupe de la famille de ses employés.	1	2	3	4	5	6
4...prend le temps d'écouter un employé même s'il a un travail important à faire.	1	2	3	4	5	6
5...trouve lui-même des solutions à tous les problèmes.	1	2	3	4	5	6
6...accepte que ses employés ne soient pas d'accord avec lui.	1	2	3	4	5	6
7...accepte de rediscuter les décisions qu'il a prises.	1	2	3	4	5	6
8...s'intéresse aux problèmes personnels de ses employés.	1	2	3	4	5	6
9...surveille tout personnellement.	1	2	3	4	5	6
10..encourage ses employés à prendre des initiatives.	1	2	3	4	5	6
11..est capable de résoudre lui-même toutes les difficultés techniques que rencontrent ses employés.	1	2	3	4	5	6
12..porte autant d'intérêt au professionnel qu'au personnel de soutien.	1	2	3	4	5	6
13..cherche à connaître individuellement tous ses employés.	1	2	3	4	5	6
14..consulte ses employés avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5	6
15..fait en sorte que ses employés se sentent à l'aise avec lui.	1	2	3	4	5	6
16..prend ses pauses-café avec ses employés.	1	2	3	4	5	6
17..reconnaît les domaines où il est moins compétent.	1	2	3	4	5	6
18..sévit lorsqu'une négligence se produit.	1	2	3	4	5	6
19..se montre plus exigeant que nécessaire pour s'assurer d'un bon rendement.	1	2	3	4	5	6
20..accepte que ses employés lui disent ce qu'ils n'aiment pas de lui.	1	2	3	4	5	6

Consigne

Jusqu'à quel point considérez-vous chacun des comportements suivants comme représentatifs de votre supérieur immédiat ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord

Mon supérieur immédiat...

21..se permet de payer plus cher ses employés préférés.	1	2	3	4	5	6
22..est toujours prêt à conseiller ses employés dans leur travail.	1	2	3	4	5	6
23..parle à ses employés de ses activités non reliées au travail.	1	2	3	4	5	6
24..admet ses limites devant ses employés.	1	2	3	4	5	6
25..permet aux employés d'expérimenter des changements dans l'exécution du travail.	1	2	3	4	5	6
26..consulte ses employés chaque fois que des changements les touchent.	1	2	3	4	5	6
27..discute d'égal à égal avec ses employés.	1	2	3	4	5	6
28..évite d'informer un employé de toutes ses possibilités d'avancement pour mieux le garder.	1	2	3	4	5	6
29..doit savoir tout ce qui se passe dans son groupe de travail.	1	2	3	4	5	6
30..réprimande sévèrement un employé qui fournit un travail médiocre.	1	2	3	4	5	6
31..est strict en ce qui concerne la durée des périodes de repos.	1	2	3	4	5	6
32..se permet d'octroyer des passe-droits de temps à autre.	1	2	3	4	5	6
33..fait sentir aux employés que c'est lui qui a le contrôle.	1	2	3	4	5	6
34..est très exigeant avec lui-même afin de donner un bon rythme de travail à ses employés.	1	2	3	4	5	6
35..traite ses employés comme ses égaux.	1	2	3	4	5	6
36..félicite ses employés pour une tâche bien accomplie.	1	2	3	4	5	6
37..est capable de faire lui-même le travail de ses employés.	1	2	3	4	5	6
38..utilise sa situation hiérarchique pour s'imposer.	1	2	3	4	5	6
39..a des préférés parmi ses employés.	1	2	3	4	5	6
40..participe aux activités sociales organisées par ses employés.	1	2	3	4	5	6

Consigne

Jusqu'à quel point considérez-vous chacun des comportements suivants comme représentatifs de votre supérieur immédiat ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord

Mon supérieur immédiat...

41..est toujours là pour aider lorsque ses employés ont des difficultés.	1	2	3	4	5	6
42..prévoit les événements longtemps à l'avance.	1	2	3	4	5	6
43..aide, comme un père, un employé qui a des problèmes.	1	2	3	4	5	6
44..encourage ses employés à se confier à lui.	1	2	3	4	5	6
45..passe par-dessus certaines promesses faites à ses employés.	1	2	3	4	5	6
46..connaît tout de la tâche de ses employés.	1	2	3	4	5	6
47..réprimande les employés même pour des détails.	1	2	3	4	5	6
48..donne des responsabilités importantes à ses employés.	1	2	3	4	5	6
49..se désintéresse des aptitudes personnelles qu'un employé peut manifester au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6
50..prend le repas de midi avec ses employés.	1	2	3	4	5	6
51..entretient des relations amicales avec ses employés.	1	2	3	4	5	6
52..demande à ses employés uniquement ce qu'il est lui-même capable d'accomplir.	1	2	3	4	5	6
53..est le plus compétent de l'équipe.	1	2	3	4	5	6
54..décourage la formation de spécialistes pour ne pas en être dépendant au point de vue des connaissances.	1	2	3	4	5	6
55..refuse qu'on discute les ordres qu'il donne.	1	2	3	4	5	6
56..est sceptique face à la valeur de la formation pour ses employés.	1	2	3	4	5	6
57..donne les raisons lorsqu'il demande d'accomplir une nouvelle tâche.	1	2	3	4	5	6

Consigne

Jusqu'à quel point considérez-vous chacun des comportements suivants comme représentatifs de votre supérieur immédiat ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord

Mon supérieur immédiat...

58..évite de donner trop de formation à un employé parce que celui-ci pourra un jour quitter l'organisation.	1	2	3	4	5	6
59..punit un employé plus qu'il ne le mérite afin de donner l'exemple aux autres.	1	2	3	4	5	6
60..s'approprie le crédit du succès de ses employés.	1	2	3	4	5	6
61..fait sien le problème que lui confie un employé.	1	2	3	4	5	6
62..se considère en position de prendre les meilleures décisions.	1	2	3	4	5	6
63..fait sentir aux employés que c'est lui le supérieur.	1	2	3	4	5	6
64..évite à tout prix de montrer son incompetence dans certains domaines.	1	2	3	4	5	6
65..accepte que ses employés aient des revendications.	1	2	3	4	5	6
66..laisse sentir aux employés qu'il sait tout.	1	2	3	4	5	6
67..se considère, de par son poste, plus compétent que ses employés.	1	2	3	4	5	6
68..se permet de critiquer les gens en leur absence.	1	2	3	4	5	6
69..cherche à avoir des contacts avec ses employés en dehors du travail.	1	2	3	4	5	6
70..est familier avec ses employés.	1	2	3	4	5	6
71..refuse de justifier ses actes devant ses employés.	1	2	3	4	5	6
72..insiste sur les ordres qu'il transmet à ses employés.	1	2	3	4	5	6
73..applique les règlements de façon stricte.	1	2	3	4	5	6
74..accepte qu'un employé ait une mauvaise journée.	1	2	3	4	5	6
75..vérifie très souvent si le travail est exécuté.	1	2	3	4	5	6

ANNEXE B
(QUESTIONNAIRE DES COMPORTEMENTS ANTISOCIAUX AU TRAVAIL)

Consigne

Depuis janvier 2002, combien de fois avez-vous observé les comportements suivants chez vos collègues de travail ?

1. Jamais
2. 1 ou 2 fois depuis janvier
3. 3 ou 4 fois depuis janvier
4. 1 fois par mois
5. 1 fois par semaine
6. 1 fois par jour

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Faire des appels personnels durant les heures de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Utiliser l'internet et/ou des logiciels d'échange en direct (ICQ, MSN Messenger, etc.) à des fins personnelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Utiliser l'équipement de l'organisation à des fins personnelles (photocopieur, ordinateur, fax, scanner, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Faire une activité personnelle plutôt que la tâche demandée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Faire obstruction aux idées des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Ignorer un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Parler en mal de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Ne pas exécuter une tâche qui relève de ses fonctions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Induire un ou des collègues en erreur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Faire semblant de travailler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Provoquer un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Gaspiller le matériel de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Partager des trucs avec les autres employés pour contourner les règlements. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Restreindre la possibilité d'un collègue de s'exprimer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. S'absenter du travail sans autorisation ou sous de faux prétextes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Se <i>traîner les pieds</i> au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Chercher à avoir raison coûte que coûte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Désobéir aux règlements et politiques de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Faire des blagues envers un collègue (sur son ethnie, son orientation sexuelle, sa religion, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Poser des questions déplacées concernant la vie privée d'un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Consigne

Depuis janvier 2002, combien de fois avez-vous observé les comportements suivants chez vos collègues de travail ?

1. Jamais
2. 1 ou 2 fois depuis janvier
3. 3 ou 4 fois depuis janvier
4. 1 fois par mois
5. 1 fois par semaine
6. 1 fois par jour

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 21. Négliger les consignes de sécurité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. Bâcler ou <i>botcher</i> son travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. Prolonger le temps alloué aux pauses ou prendre des pauses non autorisées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. Transmettre de l'information privilégiée à des personnes non autorisées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. Négliger l'entretien de son lieu de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. Cacher ou retenir des informations. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. Convaincre un collègue de faire le travail à sa place. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. Faire des remarques à connotation sexuelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29. Ne pas dénoncer un comportement nuisible à l'organisation (vol, sabotage, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. Arriver en retard ou partir plus tôt sans permission. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. Humilier ou ridiculiser un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32. S'abstenir d'amener des idées et/ou solutions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. Accorder ou accepter des passe-droits. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. Déshabiller une personne du regard. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. Communiquer des informations confidentielles sur la vie personnelle d'un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. Faire de la discrimination (ethnique, religieuse, sexuelle, physique, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37. Malmener l'équipement de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38. Présenter délibérément de mauvaises idées et/ou solutions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39. Surveiller excessivement les faits et gestes d'un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40. Répandre des propos malveillants à l'encontre d'un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41. Refuser ou s'abstenir d'aider un collègue lorsque l'aide est nécessaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

